

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Teze diplomové práce**

**Osobnost kouče v bankovním sektoru**

**Miroslava Tomanová**

© 2014 ČZU v Praze

# Osobnost kouče v bankovním sektoru

## Souhrn

Diplomová práce „Osobnost kouče v bankovním sektoru“ se zabývá rozborem osobností interních koučů, kteří zajišťují rozvoj, vzdělávání a jsou nositeli nedirektivního stylu vedení zaměstnanců. Pro mnohé podniky jsou klíčovými osobami, které ukazují cestu k plnění plánů a vytyčených pracovních i osobních cílů. Z těchto důvodů je samotný výběr interního kouče zásadní pro rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců a tím i nepřímo k dosahování stanovených cílů společnosti.

Teoretická část práce je členěna na tři hlavní celky – koučování, osobnost kouče, profesigram. Kapitoly na sebe volně navazují a utváří teoretický základ pro zpracování empirické části diplomové práce, která metodickým postupem studuje osobnost interního kouče, zachycuje využití koučování v praxi a charakterizuje způsob fungování a využití koučinku interním týmem koučů ve společnosti Raiffeisenbank. Výstupem diplomové práce je profesigram interního kouče vybrané společnosti, který je zaměřen na osobnostní charakteristiky a je výchozím podkladem pro výběrová řízení a zásahy v rámci profese.

### **Klíčová slova:**

osobnost

rozvoj osobnosti

koučování

profesigram

bankovní sektor

## **Cíl práce**

### **Hlavní cíl teoretické části:**

- Zpracování problematiky k tématu diplomové práce z odborných literárních a elektronických publikací. Hlavními okruhy teoretické části jsou koučování, osobnost kouče a profesiogram.

### **Dílčí cíl teoretické části:**

- Specifikace metod souvisejících s tvorbou profesiografického schématu a profesiogramu, které jsou výchozí pro empirický výzkum.

### **Hlavní cíl empirické části**

- Sestavení profesiografického schématu a profesiogramu osobnosti kouče v bankovním sektoru dle předem definovaných metodických postupů jako podkladu pro výběrová řízení a zásahy v rámci profese.

### **Dílčí cíle empirické části**

- Představení společnosti Raiffeisenbank a.s., týmu interních koučů a využívaných forem koučinku v rámci společnosti.
- Zachycení odlišností ve výkonu profese interního kouče Raiffeisenbank a konkurenční bankovní instituce působící na českém trhu.
- Charakterizování specifik koučinku v bankovním sektoru.

## **Metodika**

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě kritického zhodnocení odborné literatury a odborných internetových článků k danému tématu.

Empirická část práce zahrnuje zejména rozbor interních materiálů a podkladů využívaných týmem koučů. Zdrojem informací byly dále pro autorku diplomové práce oficiální internetové a intranetové stránky společnosti a osobní zkušenosti.

Výchozí metodou v rámci empirické části diplomové práce je využití profesiografického schématu, které v sobě zahrnuje řadu informací dle předem a systematicky definovaných hledisek. Profesiografické schéma zahrnuje aspekty práce z hlediska poznávacích schopností, osobnostních schopností, fyzických požadavků a popisných charakteristik.

Profesiografické schéma je odrazovým můstkem pro vytvoření profesiogramu osobnosti interního kouče v bankovním sektoru.

Profesiogram je sestaven na základě následujících metod:

- Polostrukturované rozhovory doplněné doporučenými otázkami při tvorbě profesiogramu.
- Snímek pracovního dne interního kouče
- Analýza kritických událostí, která zachycuje nejčastější příčiny selhání a důvody pro odchod interního kouče ze společnosti.

### **Výstupy a poznatky diplomové práce**

Diplomová práce obsahuje tři stěžejní kapitoly, kterými jsou koučování, osobnost kouče a profesiogram.

Teoretická část je věnována koučování, definuje pojem koučink dle odborných publikací a objasňuje původ a krátce charakterizuje historická hlediska koučinku. Z definic koučinku je patrné, že je na něj možné nahlížet z různých úhlů pohledu a lze jej uplatnit velice různorodě. Jednotliví odborníci se shodují při svém vymezení pohledu na koučink jako na metodu sofistikovaného způsobu vedení lidí, maximalizaci výkonu a rozvíjení osobnosti. Kapitola dále zachycuje uplatnění koučinku, využívané formy, strukturu koučovacích rozhovorů a možné bariéry při koučování.

V návaznosti na empirickou část diplomové práce bylo vnímání pojmu koučování vyloženo z pohledu společnosti Raiffeisenbank, která koučink uplatňuje v praxi. K zásadní shodě v percepci koučinku teoretické a empirické části diplomové práce dochází zejména s definicí Johna Whitmora, Violy Horské, Marena Fischer-Epa a Františka Bělohávků. Raiffeisenbank využívá koučink jako nástroj rozvoje zaměstnanců, vzdělávání, vedení lidí a způsob k dosahování vytyčených cílů. Z rozhovorů s kouči a studia interních materiálů bylo zjištěno, že společnost koučink využívá v souladu s jeho posláním, dodržuje zásady, techniky a využívá odborníky definované formy koučinku.

Kapitola osobnost kouče je zaměřena na charakteristiku osobnostních vlastností, které jsou nezbytné pro výkon této profese. Teoretická část vycházející z odborných publikací popisuje kouče jako silnou a zralou osobnost, která předává objektivní zpětnou vazbu, dokáže být trpělivá a empatická. Úkolem kouče je naslouchat koučovanému a dle jeho potřeb se přizpůsobovat a vžívat do role, která je v dané situaci ze strany koučovaného očekávána.

K vyhodnocení zejména osobnostních charakteristik, kognitivních schopností a fyzických požadavků bylo využito profesiografické schéma, jehož výsledkem je grafická podoba požadavků práce na kouče. Profesiografické schéma bylo předloženo vzorku třiceti čtyř respondentů, kteří pozici kouče sami vykonávají nebo obsah práce velmi dobře znají. Výsledky schématu potvrdily definice odborných publikací, protože respondenti jako hlavní osobnostní vlastnosti kouče označili vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži, psychickou odolnost vůči stresu, osobnostní zralost, schopnost sociálního kontaktu a spolupráce. Z kognitivních schopností musí být kouč důsledný, pružný a bystrý v myšlení, jsou pro něj nezbytné výborné vyjadřovací schopnosti a velmi dobrá znalost lidí. Pozice kouče neobnáší fyzicky náročné úkony, z fyzických předpokladů je kladen důraz pouze na řeč. Vyhotovené profesiografické schéma bylo společností doporučeno jako podklad k výběrovým řízením na pozici kouče.

K odbornému popisu a rozboru pozice byly využity profesiografické metody, jejichž výstupem je profesiogram, který popisuje nároky profese z pohledu požadovaných činností a úkolů, které náleží k jejímu výkonu, a z pohledu nároků na psychiku jedince. Jednou z využitých metod byl „snímek pracovního dne“, který mapuje hlavní činnosti kouče vykonávané v rámci jeho profese. Metoda byla prováděna na jedné z poboček Raiffeisenbank, což je nejčastější místo výkonu profese interního kouče. Vyhodnocením metody bylo zjištěno, že hlavní pracovní aktivitou kouče je koučování ředitelů poboček a prémiových bankéřů. V rámci koučování bankéřů byly kouči označeny časové prostoje, jejichž odstranění bylo doporučeno prostřednictvím delegace koučování bankéřů na jejich nadřízené či rozšířením týmu koučů. Pozice kouče ovšem obnáší i další aktivity, které nejsou součástí každodenního harmonogramu, a z tohoto důvodu byl proveden rozbor měsíčních aktivit vybraného kouče, který ukázal další důležité činnosti, mezi které patří příprava vzdělávacích tréninků a následné působení v roli lektora. Analýza kritických událostí vyhodnotila jako hlavní příčinu pro odchod z pozice kouče zdravotní indispozice, osobní důvody, syndrom vyhoření a potřebu změny. Z tohoto důvodu bylo manažerovi koučů doporučeno, aby pokud možno předcházel psychickému vyčerpání svých podřízených, které je pro práci s lidmi příhodné.

Diplomová práce zachycuje odlišnosti ve výkonu profese interního kouče Raiffeisenbank a interního kouče konkurenční bankovní instituce. Formou rozhovoru byl vyhodnocen zásadní rozdíl, který spočívá v tom, že interními kouči konkurence se stávají bankéři s výbornými obchodními výsledky, kteří obstojí při výběrovém řízení na danou

pozici. Hlavní výhodou konkurence v tomto případě je příprava bankéřů na vedoucí pozice, kdy tento postřeh byl předán k zamyšlení manažerovi koučů v Raiffeisenbank. Největší nevýhodou spatřuje sám dotazovaný kouč konkurenční banky v neplnohodnotném využívání účelu koučinku jako systematické a pravidelné metody rozvoje, protože kouč konkurenční banky přichází na scénu pouze v případě, kdy se nedaří obchodním výsledkům. Specifikem koučinku v bankovním sektoru je tedy zejména orientace na výsledky, plnění obchodních plánů a předávání „best practice“.

Obliba interních koučů stále roste, a proto je samotný výběr kouče velmi důležitý. Výstupy diplomové práce byly předloženy personalistům Raiffeisenbank, kteří v případě potřeby obsazení pracovní pozice kouče organizují výběrová řízení. Profesiogram obsahuje všeobecnou charakteristiku profese – popis pracovních činností, kompetencí a odpovědností, seznam osobnostních, kognitivních a fyzických požadavků, přičemž dle sesbíraných poznatků o profesi je možné vhodnějším způsobem provádět výběr kandidátů a zásahy uvnitř profese.

Koučink uplatňovaný vhodným způsobem a osobností, která má předpoklady pro využívání této techniky, je pro koučované velkým přínosem a to nejen v cestě k jednoduššímu dosahování pracovních cílů, ale i ve spokojenosti v osobním životě.

## Seznam použitých zdrojů

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - kdy, jak a proč*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2047-0

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd.1.Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Praxe personalisty. ISBN 80-722-6161-4.

KOHOUTEK, Rudolf a Štěpáník JAROSLAV. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 222 s. Management praxe. ISBN 80-868-5134-6.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.

WHITMORE, John. *Coaching for performance growing people, performance and purpose*. 3rd ed. Naperville, Ill: N. Brealey Pub, 2002. ISBN 978-185-7883-039.

WHITMORE, John. *Koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.